

### Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess

Graf, Andrea

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Graf, A. (2000). Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 1(3), 339-360. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347399>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess

**ANDREA GRAF**

*The article discusses trust and organizational culture and shows their different interactions. It points out that trust and organizational culture give companies the opportunity to reduce the employee's insecurity concerning how to act in the company's complexity. In addition to this the article shows that managers on the one hand have the key position concerning the development of trust and organizational culture and that on the other hand they are influenced by these.*

*The second part of the article presents a longitudinal study in an international large-scale enterprise during a reorganization in order to get an insight in the concepts of trust and organizational culture. The study supplies evidence for the managers importance in the development and maintenance of trust and organizational culture. Trust in the company decreases during the reorganization.*

## 1. Einleitung

Unternehmerisches Handeln nimmt unter den Bedingungen des verschärften Wettbewerbs in seiner Komplexität seit vielen Jahren konstant zu. Für Arbeitnehmer führt diese häufig nicht umfassend durchschaubare Vielschichtigkeit zu Unsicherheit. Diese umfasst sowohl die Frage, wie Prozesse einzuschätzen sind, als auch welche Entscheidungen oder Verhaltensweisen zu präferieren sind. Vertrauen und Unternehmenskultur geben Unternehmen einen Rahmen, Unternehmensprozesse und Arbeitsaufgaben zu strukturieren, zu führen und verstehbar zu machen. Sie können die Ungewissheit im Unternehmen auf diese Weise mindern. Nicht nur aufgrund dieses Vorteils werden Vertrauen und Unternehmenskultur in der Literatur – in der Regel unabhängig voneinander – mit großem Interesse diskutiert. Folgend wird gezeigt, dass diese in komplexer Wechselwirkung stehen.

Führungskräfte haben die Schlüsselposition bei Vertrauen und Unternehmenskultur inne; nicht nur sind sie am besten in der Lage, diese im Unternehmen zu gestalten, zu entwickeln und aufrechtzuerhalten, sondern sie können diese auch im eigenen Führungsprozess als Koordinationshilfe nutzen.

Im vorliegenden Beitrag werden Vertrauen und Unternehmenskultur im ersten Schritt getrennt voneinander erörtert und jeweils in Bezug zur Führung gesetzt. Im zweiten Schritt werden die Konzepte thematisch zusammengeführt, und es wird diskutiert, inwieweit sich Vertrauen und Unter-

nehmenskultur im Führungsprozess gegenseitig unterstützen können. Im empirischen Teil des Beitrags wird eine Längsschnittstudie in einem großen internationalen Unternehmen vorgestellt, die einen Einblick darüber gibt, wie sich Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess entwickeln (können).

## **2. Vertrauen und Unternehmenskultur**

### **2.1.1 Vertrauen**

#### **2.1.1 Das Konzept „Vertrauen“ und dessen Bedeutung in Unternehmen**

Der Begriff „Vertrauen“ gehört zu einer Gruppe von psychologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Fachausdrücken, die mit unterschiedlichen Bedeutungen definiert werden. Petermann (1996: 15) stellt zahlreiche Vertrauensdefinitionen vor, die sich inhaltlich zwar unterscheiden, die jedoch meist das Moment der Ungewissheit und des Risikohaften betonen. Vertrauen wird dabei als generalisierte Erwartung verstanden, sich auf Versprechen des (Interaktions-)Partners verlassen zu können und gilt als Einstellung einer Person. Es liegt Vertrauen vor, wenn eine vertrauensvolle Erwartung der Person den Ausschlag für die Entscheidung einer bestimmten Handlungsalternative gibt. Vertrauen ist eine Vorleistung und immer ein Wagnis, da Erfahrungen, die man früher gemacht hat, auf die Zukunft übertragen werden (vgl. Neubauer 1999: 91). Die (undurchschaubare) Komplexität der Umwelt veranlasst Individuen, dieses Risiko einzugehen, da es eine Möglichkeit zur Reduzierung der Vielschichtigkeit bietet. Vertrauen ist eine Hilfe zur Ausblendung von Alternativen, die zwar nicht die Gefahr eliminiert, dass das Ergebnis der Handlung anders ausfällt als erwartet, jedoch wird die Komplexität soweit reduziert, dass Handeln möglich wird (vgl. Sjurts 1995: 5).

Das Konzept „Vertrauen“ hat Eingang in verschiedene Disziplinen wie Psychologie, Soziologie, Betriebswirtschaftslehre, Politikwissenschaften etc. gefunden, wobei es in jeder Forschungsrichtung aus den ihr eigenen Blickwinkeln betrachtet wird. Die Betriebswirtschaftslehre sieht Vertrauen beispielsweise als Unterstützung, um organisationale Kontrolle ohne Autorität, Hierarchie oder Anreize auszuüben, und Vertrauen wird als Antwort auf den im Transaktionskosten-Ansatz und Principal-Agent-Ansatz problematisierten Opportunismus der Arbeitnehmer verstanden (vgl. Creed/Miles 1996: 16 f.; Bea/Göbel 1999: 124 ff. und 150)

Es wird zwischen personalem (oder interpersonalem) und institutionellem (oder impersonalem) Vertrauen unterschieden. *Personales Vertrauen* bezieht sich auf soziale oder ökonomische Austausch Erfahrungen einer Person mit

anderen Personen (vgl. Koller, 1997: 13ff.). Innerhalb eines Unternehmens ist dies das Vertrauen zu Arbeitskollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Personales Vertrauen gibt eine Orientierung, die Qualität des Verhältnisses zu beurteilen und erleichtert die Zusammenarbeit. Das *institutionelle Vertrauen* gründet auf das vorhersehbare „Funktionieren“ von Institutionen oder abstrakten Systemen (vgl. Neubauer 1999: 92). Vertrauen in das Unternehmen geht mit zahlreichen Vorteilen einher (vgl. zusammenfassend Graeff 1998: 98 f.) wie einem besseren Betriebsklima, höherer Motivation der Mitarbeiter und einer zunehmenden Bereitschaft der Mitarbeiter, Opfer für das Unternehmen (z.B. Überstunden, Umsetzung) zu bringen. Hauptsächliche Quelle, die als Informationsbasis für Mitarbeiter zur Entwicklung von Vertrauen in das Unternehmen verwendet wird, ist das Verhalten von Repräsentanten des Unternehmens, in vielen Fällen des Vorgesetzten (vgl. ebd.: 96 f.). Die Vertrauenswürdigkeit von Führungskräften bzw. vom direkten Vorgesetzten hat folglich Einfluss auf personales und institutionelles Vertrauen.

Es werden in Anlehnung an Lewicki/Bunker (1996: 118 ff.) drei Formen von interpersonalen Vertrauen im beruflichen Kontext unterschieden: Vertrauen auf der Basis von Wahrscheinlichkeit, von Wissen und von Identifikation. Das *Wahrscheinlichkeits-basierte Vertrauen* entsteht, wenn Personen sich gleichbleibend verhalten und ihr Verhalten mit ihren Aussagen in Übereinstimmung steht. Die Interaktionspartner vertrauen sich gegenseitig und halten ihr beständiges Verhalten bei, aus Angst vor Konsequenzen. Das *Wissens-basierte Vertrauen* tritt auf, wenn eine Person viel über den Interaktionspartner weiß, und sie dessen Reaktion oder Verhaltensweise vorhersagen kann. Die dritte *Vertrauensform basiert auf Identifikation* mit den Intentionen und Wünschen des Partners. Da das gegenseitige Verständnis so weit entwickelt ist, können die Personen für die jeweils andere handeln und haben das Vertrauen, dass die eigenen Interessen vertreten werden.

Eine Annahme ist, dass sich zunehmendes Vertrauen in der Reihenfolge der Nennung entwickelt und dass diese Formen ebenfalls bei institutionellem Vertrauen möglich sind.

### **2.1.2 Vertrauen und Führung**

Eine effiziente Ausführung von Arbeitsaufträgen setzt eine koordinierte Zusammenarbeit der Mitglieder der verschiedenen Hierarchieebenen voraus. Formale Regelungen und Kontrolle (z.B. Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, Stellenbeschreibungen) sind dabei notwendig, reichen für eine kontinuierliche erfolgreiche Zusammenarbeit im allgemeinen jedoch nicht aus.

Ein Grund, warum diese Regelungen nicht ausreichen, ist die Unsicherheit aufgrund der Komplexität der Umwelt und des menschlichen Miteinanders. „How can organizations remove all uncertainty involving interactions between human beings? They cannot. So personal trust - person to person – must be contributed by members themselves to overcome remaining uncertainties about colleagues upon whom they depend” (Morris/Moberg 1994: 171). Für Unternehmen ist Vertrauen eine Möglichkeit, Unsicherheit zwischen Unternehmen und Belegschaft sowie zwischen den in der Arbeitsaufgabe voneinander abhängigen Mitarbeitern zu verringern. Morris/Moberg (vgl. ebd.: 186) betonen, dass es letztendlich die personalen Kontakte zwischen Kollegen, Mitarbeitern und Führungskräften sind, die für die Erledigung der Arbeitsaufgaben besonders bedeutsam sind und die bei betrieblicher Vertrauensforschung stärker im Vordergrund stehen (sollten) als das institutionelle Vertrauen der Mitarbeiter zum gesamten Unternehmen.

Ein weiterer Grund, warum Regeln und Kontrolle für die Führung von Mitarbeitern ungenügend sind, ist die Tatsache, dass diese an externen Kriterien ansetzen, das heißt an unmittelbar beobachtbarem Verhalten. Jedoch sind nicht alle Arbeitsaufgaben beobachtbar und kontrollierbar. Bei Routineaufgaben gelingt es Führungskräften und Unternehmen noch, einen hohen Leistungsstandard durch Aufsicht und Kontrolle zu sichern, jedoch versagen diese Maßnahmen bei unstrukturierten und dynamischen Aufgaben (z.B. Konzeptentwicklung für komplexes Problem), schwierig zu beobachtenden Aufgaben (z.B. alle Aufgaben, die hauptsächlich durch mentale Prozesse ausgeführt werden wie Forschung & Entwicklung) oder Arbeitsaufgaben, deren Ergebnis schwer zu erfassen ist (vgl. ebd.: 166 ff.). Darüber hinaus ist es wesentlich angenehmer und wirkungsvoller, wenn die Vorhersagbarkeit des Verhaltens durch wechselseitiges interpersonales Vertrauen, insbesondere zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter erzielt wird, da in diesem Fall das erwünschte Verhalten ohne äußere Kontrolle freiwillig erfolgt.

Eine Vielzahl der heute in Literatur und Praxis diskutierten Führungskonzepte und -modelle sind folglich ohne Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter nicht erfolgreich. So werden beispielsweise Management by Objectives, Kooperative Führung nach Wunderer/Grunwald, Delegative Führung und Selbststeuerungskonzepte als vertrauensaffine Führungskonzepte bezeichnet (vgl. Steinle/Ahlers/Gradtke 2000: 212).

Studien belegen zur Effektivität der Zusammenarbeit, dass sich Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter auf die Qualität der Kommunikation (z.B. Bereitschaft, Informationen ungefiltert weiterzugeben), Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Qualität des Problemlösungsverhal-

tens und Engagement sowie Akzeptanz der Mitarbeiter bei und von organisatorischem Wandel auswirkt (vgl. Neubauer 1997: 107 f.). Neubauer (1999: 111) geht sogar so weit zu konstatieren, dass eine optimale Nutzung von Human Resources nur bei tragfähigen Vertrauensbeziehungen möglich ist. Dabei sei es für Führungskräfte leichter, durch ihr Verhalten Vertrauen zu erzeugen als für Kollegen oder Außenstehende (vgl. Graeff 1998: 106; Neubauer 1999: 111).

## **2.2 Unternehmenskultur**

### **2.2.1 Das Konzept „Unternehmenskultur“ und dessen Bedeutung in Unternehmen**

Das Verständnis des Begriffes „Kultur“ zeichnet sich durch eine große Fülle von (gegensätzlichen) Bedeutungsinhalten aus (vgl. Dormayer/Kettern 1997: 50 ff.). Die Anzahl der Definitionen und die unpräzise Anwendung von „Unternehmens-Kultur“ ist dementsprechend groß. Werte sind ein wesentliches Element einer Unternehmenskultur, sofern sie sich im Denken und Handeln der Unternehmensmitglieder widerspiegeln. Werte sind aber nur eine Komponente der Unternehmenskultur. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Inhalte und Konzepte, die je nach ihrer wissenschaftlichen Ausrichtung unterschiedliche Perspektiven einnehmen. Divergente Meinungen herrschen ebenfalls zu der Frage, ob Unternehmenskultur überhaupt zu erfassen und zu gestalten ist (vgl. im Überblick Sackmann 1990).

Zwei grundsätzliche Ansätze von Unternehmenskultur sind der eher psychologisch ausgerichtete von Neuberger/Kompa (1993) oder das stärker betriebswirtschaftlich ausgerichtete Konzept von Heinen (1987, 1997). Im Folgenden wird Unternehmenskultur in Anlehnung an Staehle (1999: 465) als ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale betrachtet und es wird angenommen, dass sie zu einem gewissen Ausmaß gestaltbar bzw. weiterentwickelbar ist.

In der Unternehmenspraxis werden verschiedene Einzelgründe und -ziele genannt, warum sich Wissenschaft und Praxis mit dem Konzept der Unternehmenskultur beschäftigen sollten. Grundsätzlich stellt die Kultur eines Unternehmens ein Steuerungssystem dar, dessen Ziel letztendlich eine Reduktion von Komplexität ist und den Mitgliedern Klarheit darüber verschafft, was in dieser Organisation als „gut“ bzw. „nicht gut“ gilt, was „erlaubt“ bzw. „nicht erlaubt“ ist, was „belohnt“ und was „bestraft“ wird (vgl. Doppler 1994: 300). Dieses Steuerungssystem richtet sich dabei nach den Zielen des Unternehmens aus (vgl. Dill/Hügler 1997: 163).

Die übergreifenden Motive der Unternehmen, eine Unternehmenskultur zu fördern und zu gestalten, basieren auf der beispielsweise von Steinmann/Schreyögg (2000: 620) vertretenen Annahme, dass eine starke Unternehmenskultur durch ihre Komplexitätsreduktion eine Handlungsorientierung gibt, wodurch Abstimmungsprozesse, Kommunikation und Entscheidungsfindung erleichtert werden und der Kontrollaufwand verringert wird. Außerdem wird durch die gemeinsame Kultur eine hohe Bereitschaft bei den Organisationsmitgliedern angenommen, sich für das Unternehmen zu engagieren („intrinsische Motivation“), und dies auch nach außen hin zu dokumentieren.

Es muss kritisch angemerkt werden, dass die geschilderten Vorzüge einer starken Unternehmenskultur keineswegs eindeutig und unkompliziert sind. Es sind auch eine Reihe negativer Effekte möglich. So können tief internalisierte Werte leicht eine Tendenz zur Abschließung hervorrufen, in der beispielsweise Kritik, neue Ideen oder Warnsignale, die zu der bestehenden Kultur im Widerspruch stehen, verdrängt oder überhört werden (vgl. ebd.). Neue Orientierungen können auf diese Weise blockiert werden. Der Grund ist einsichtig: die Sicherheit, die starke Kulturen in so hohem Maße spenden, gerät in Gefahr, und die Folgen sind Angst und Abwehr.

## **2.2.2 Unternehmenskultur und Führung**

Unternehmenskultur und Führung beeinflussen sich wechselseitig: Einerseits vollziehen sich Führungsprozesse in Organisationen unter spezifischen, unternehmenskulturellen Bedingungen. Andererseits entsteht, entwickelt und verfestigt sich eine Unternehmenskultur umgekehrt aber auch in und durch Führungsinteraktionen.

Unternehmenskultur stellt ein Orientierungskonzept für Führungskräfte dar (vgl. Klimecki 1995: 1656). Es hängt unter anderem von dem Wertesystem des Unternehmens ab, welche Führungserwartungen sich herausbilden, welches Führungsverhalten gezeigt wird und welche Führungsansprüche sich in welcher Weise durchsetzen lassen (vgl. Ebers 1995: 1664). In diesem Zusammenhang beurteilt Neuberger (1995: 164) die geteilten Unternehmenswerte als „relativ person- und situationsunabhängige Wahrnehmungs-, Denk-, Erlebens- und Handlungsbereitschaften“, wobei „alle anderen nachfolgenden Führungsakte auf ihnen aufbauen und mit ihnen zu konkurrieren haben“. Birkigt/Stadler/Funck (1998: 37 ff.) und Ulrich (1993: 4353) bezeichnen die Unternehmenskultur darüber hinaus als effektive Möglichkeit im Führungsprozess, um die Interaktion innerhalb des Unternehmens und nach außen zu steuern. Denn auf dem Wertesystem basierende Führungsansprüche oder -verhaltensweisen lassen sich leichter durchsetzen

und rechtfertigen. Erfolgreiche Führung erfordert dementsprechend die Diagnose und Integration der Unternehmenskultur.

Die Beziehung von Unternehmenskultur und Führung ist wechselseitig und Führungskräfte gestalten Unternehmenskultur. Führungskräfte sind die wichtigsten Impulsgeber für die kulturelle Ausgestaltung, da sie die Orientierungsmuster ihrer Mitarbeiter beeinflussen, indem sie Interpretationen von Ereignissen anbieten, Bedeutungszusammenhänge schaffen, Erwartungen äußern und Ziele formulieren, deren Erreichung sie kontrollieren und sanktionieren (vgl. Ebers 1995: 1665; Schnyder 1998: 105). Ihnen wird in der Literatur insbesondere eine bedeutende Rolle bei der Vermittlung kultureller Symbole wie Geschichten und Anekdoten zugeschrieben (vgl. Heinen 1997: 17).

Ein Großteil der Autoren geht von einem effektiven Einfluss der Führungskräfte auf die Kulturgestaltung in Unternehmen aus (vgl. Alvesson/Berg 1992: 155 ff.; Kaschube 1993: 113; Neuberger/Kompa 1993: 200 ff.; Doppler 1994: 302 ff.; Ebers 1995: 1671; Schein 1995: 172 ff.), wobei *jedes* Managementhandeln die Unternehmenskultur beeinflusst und nicht ausschließlich das gezielte „Kulturmanagement“ (vgl. Wever 1990: 176; Sackmann 1990: 179; Grudowski 1995: 209). Einige empirische Studien deuten jedoch auf einen eher geringen Einfluss von Führungskräften auf die Unternehmenskultur hin (vgl. Chatman 1991; Gluminski 1993). Dies kann unter anderem auf die methodisch schwierige Erfassung der Unternehmenskultur und deren Gestaltung zurückgeführt werden. Auch können Führungskräfte nur dann als Kulturträger fungieren, wenn sie sich selbst mit dieser identifizieren und wenn ihre Gestaltung von weiteren Maßnahmen seitens des Unternehmens unterstützt wird (z.B. kulturadäquate Unternehmensentscheidungen und Informationspolitik).

### **2.3 Vertrauen und Unternehmenskultur**

Nachdem Vertrauen und Unternehmenskultur getrennt voneinander ausgeführt wurden, wird nun deren Wechselwirkung dargestellt. Das Erkennen der gegenseitigen Beeinflussung ermöglicht es, das Vertrauen und die Unternehmenskultur in Unternehmen besser verstehen, entwickeln und nutzen zu können.

Vertrauen und Unternehmenskultur sollten sich in Unternehmen gezielt unterstützen, um effektiv wirken zu können. Vor allem überlappen sich die beiden Konzepte, denn gelebtes Vertrauen ist ein Wert des Unternehmens und damit ein Teil der Unternehmenskultur.

Auf der einen Seite „ist zu vermuten, dass Vertrauen in das Gesamtunternehmen, aber auch zu Kollegen und Führungskräften über gelebte Werte



hervorgerufen werden kann“ (Graeff 1998: 105). Ist die Wertorientierung im Unternehmen glaubwürdig und verhaltenswirksam, gibt sie Orientierung und Sicherheit und schafft Vertrauen.

Das Verständnis der Überlagerung von Vertrauen und Unternehmenskultur weist des Weiteren darauf hin, dass die gezielte Entwicklung von Vertrauen im Unternehmen nur dann erfolgreich sein kann, wenn eine Vertrauensphilosophie in die Werte des Unternehmens eingebettet ist (vgl. Steinle/Ahlers/Gradtke 2000: 209 f.). Der Einklang von Unternehmenskultur und gelebtem Vertrauen schafft einen Handlungsrahmen für die Arbeitnehmer und führt zur Stabilisierung von Vertrauen.

Das (interpersonale) Vertrauen wird in erster Linie den Vorgesetzten entgegengebracht, da diese den für ihre Mitarbeiter sichtbarsten Anteil der Kulturgestaltung innehaben und im unmittelbaren Kontakt mit ihnen stehen. Erst in zweiter Linie und auf einer abstrakteren Ebene wird das (institutionelle) Vertrauen dem Unternehmen als Ganzes entgegengebracht.

Auch die Unternehmenskultur kann durch das Vertrauen der Belegschaft gestärkt werden. So beurteilt Schneider (1992: 28 f.) vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Führungskräfte („Management by Confidence“), bei denen Kontrolle gezielt reduziert wird und die Zusammenarbeit auf Vertrauen basiert, als Grundlage für die Entwicklung von Unternehmenskultur. Die vertrauensbildenden Maßnahmen sind in ihrer Gesamtheit dazu bestimmt, eine Vertrauensbasis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern sowie unter den Mitarbeitern aufzubauen. Dieses Vertrauen ist die entscheidende Vorbedingung, damit Unternehmenskultur überhaupt möglich und gestaltbar ist (vgl. ebd.: 27).

Darüber hinaus wird ein Wertesystem erst dann glaubhaft, wenn die Belegschaft wahrnimmt, dass auch das Unternehmen und ihre Vorgesetzten ihnen Vertrauen entgegenbringen (z.B. Versprechen einhalten) und wertinkongruente Profitmöglichkeiten (z.B. Entlassungen bei organisationalen Umstrukturierungen) nicht nutzen.

### **3. Empirischer Teil**

#### **3.1. Die Untersuchung**

Die bisherigen Ausführungen haben verschiedene Wirkungsweisen von Vertrauen und Unternehmenskultur und die bedeutsame Rolle der Führungskräfte beschrieben. Die folgende Untersuchung versucht, einzelne Aspekte der diskutierten Einflüsse empirisch zu überprüfen und erhebt nicht den (schwerlich zu erfüllenden) Anspruch, diese empirisch umfassend zu bestätigen oder zu erklären.

In einer Längsschnittstudie in einem internationalen Großunternehmen wird anhand von zwei schriftlichen Umfragen untersucht, wie sich eine akute Unsicherheit im Unternehmen in Form einer organisationalen Neuausrichtung mit zahlreichen Umsetzungen und Fröhpensionierungen auf die Wahrnehmung der Belegschaft über die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens, die gelebten Unternehmenswerte und die Rolle der Führungskräfte bei deren Gestaltung auswirkt. Auf diese Weise können Entwicklungsbedingungen von Vertrauen und Unternehmenskultur identifiziert werden und ein Einblick in die wechselseitigen Einflüsse von Vertrauen, Unternehmenskultur und Führung gewonnen werden.

Die zwei Umfragen sind im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Entwicklung von Unternehmenswerten durchgeführt worden. Der Problematik, ob und inwieweit Vertrauen und Unternehmenskultur empirisch erfassbar sind, wurde derart begegnet, dass die Unternehmenskultur im Einklang mit den bisherigen Ausführungen durch die als gelebt wahrgenommenen Unternehmenswerte definiert und erfasst wurde, und das Vertrauen durch den Unternehmenswert „Vertrauenswürdigkeit“.

### **3.2 Das Untersuchungsdesign**

In der Untersuchung wurden 1997 und 1998 zwei schriftliche Befragungen im Abstand von zwei Monaten, kurz vor und kurz nach Bekanntgabe der Reorganisation, durchgeführt. Der Sitz des Unternehmens ist in den USA und die organisationale Umstrukturierung wurde von der (us-amerikanischen) internationalen Unternehmensleitung beschlossen und kurz vor der zweiten Umfrage bekannt gegeben. Der „Störfaktor Zeit“ war folglich minimal und Unterschiede in den beiden Umfragen, die mit exakt dem gleichen Fragebogen durchgeführt wurden, können auf die Bekanntgabe der organisationalen Neuausrichtung zurückgeführt werden.

Die Grundgesamtheit der Untersuchung bestand aus den rund 6500 Mitgliedern des internationalen Großunternehmens am Standort Deutschland. Insgesamt wurden über beide Messzeitpunkte in zwei unabhängigen Stichproben 680 Organisationsmitglieder zufällig ausgewählt und befragt. Der Rücklauf betrug in der ersten Umfrage 72,4% und in der zweiten 66,5%. Insgesamt wurden 472 Fragebögen ausgewertet.

Der Fragebogen wurde für die Untersuchung konzipiert, da zur Thematik „Unternehmenskultur und Vertrauen“ keine Instrumente vorliegen. Er besteht neben einigen demographischen Fragen aus 44 Items. Die Items sind als Aussagen formuliert und werden auf einer 5-stufigen Skalierung von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme voll zu“ beantwortet. Im vorliegenden Aufsatz wird nur auf ausgewählte Themenbereiche zu Ver-

trauen, Unternehmenskultur und Führung eingegangen, die in Tabelle 1 aufgeführt sind.

*Tabelle 1:* Items aus dem Fragebogen; Antwortskalierung stimme überhaupt nicht zu (Wert 1), stimme eher nicht zu (Wert 2), teils/teils (Wert 3), stimme eher zu (Wert 4), stimme voll zu (Wert 5)

<b>1. Die folgenden Werte werden im Unternehmen gelebt:</b>
1.1. Vertrauenswürdigkeit
1.2. Eigenverantwortlichkeit
1.3. Sinn für Dringlichkeit
1.4. Zielstrebigkeit
1.5. Umweltbewusstsein
1.6. Kundenorientierung
<b>2. Diese Unternehmenswerte werden vermittelt durch:</b>
2.1. Internationale Unternehmensleitung
2.2. Deutsche Unternehmensleitung
2.3. Abteilung für Personalentwicklung
2.4. Kommunikationsmedien
2.5. Meine/n Vorgesetzte/n
2.6. Andere Mitarbeiter/innen
<b>3. Ich finde es wichtig, dass die Unternehmenswerte vermittelt werden durch:</b>
3.1. Internationale Unternehmensleitung
3.2. Deutsche Unternehmensleitung
3.3. Abteilung für Personalentwicklung
3.4. Kommunikationsmedien
3.5. Meine/n Vorgesetzte/n
3.6. Andere Mitarbeiter/innen

Die Aufstellung der Fragen zeigt, dass in beiden Umfragen unter 1. erfasst wird, inwieweit die sechs Unternehmenswerte (die von der internationalen Unternehmensleitung top-down vorgegeben wurden) von der Belegschaft als gelebt wahrgenommen werden. Einer dieser Unternehmenswerte ist die Vertrauenswürdigkeit. Unter 2. wird die aktive Vermittlung der Unternehmenswerte durch verschiedene Personen und Instanzen abgefragt und

unter 3. inwieweit die Mitarbeiter es als wichtig erachten, dass diese die Unternehmenskultur vermitteln. Die Bedeutung der Führungskräfte bei der Kulturgestaltung, unter anderem also der Vertrauenswürdigkeit, wird auf diese Weise erfasst und mit den anderen Personen bzw. Instanzen verglichen.

### 3.3 Empirische Ergebnisse

Zu den gelebten Unternehmenswerten und dem Vertrauen der Mitarbeiter im beurteilten Unternehmenswert „Vertrauenswürdigkeit“ zeigt sich in Tabelle 2 ein signifikanter Unterschied vor und nach Bekanntgabe der Reorganisation. Wird das Ausmaß, in dem die Unternehmenswerte gelebt werden in der ersten Umfrage von der Belegschaft noch relativ homogen beurteilt, so zeigt sich, dass die Ankündigung der organisationalen Umstrukturierung in der zweiten Umfrage dazu führt, dass die „Vertrauenswürdigkeit“ im U-Test nach Mann-Whitney als höchst signifikant geringer angegeben wird. Die Beurteilung der anderen Unternehmenswerte hat sich interessanterweise nicht statistisch auffällig verändert. Es ist anzunehmen, dass die Reorganisation, die für viele Mitarbeiter große Unsicherheit bedeutet, dazu geführt hat, dass die Belegschaft ihr Vertrauen zurückzieht.

*Tabelle 2:* Beurteilung der einzelnen Unternehmenswerte und der Vertrauenswürdigkeit in der ersten und zweiten Umfrage und Überprüfung der Unterschiedlichkeit mit U-Tests nach Mann-Whitney ( $N_{\text{UmfrageI}} = 246$ ;  $N_{\text{UmfrageII}} = 226$ )

Unternehmenswerte	Umfrage	$\bar{x}$	Md	s	S2	U-Test nach Mann-Whitney
Vertrauenswürdigkeit	I	3,15	3,00	1.06	1.12	$z = -3,605$
	II	2,77	3,00	1.25	1.57	$p = .000***$
Eigenverantwortlichkeit	I	3,14	3,00	1.06	1.12	$z = -,372$
	II	3,16	3,00	1.12	1,26	$p = .710$
Sinn für Dringlichkeit	I	3,39	3,00	1.02	1.04	$z = -,887$
	II	3,31	3,00	1.06	1.13	$p = .375$
Zielstrebigkeit	I	3,50	4,00	.94	.88	$z = -,816$
	II	3,40	3,50	1.07	1.14	$p = .414$
Umweltbewusstsein	I	3,99	4,00	.79	.62	$z = -,145$
	II	4,00	4,00	.78	.62	$p = .885$

Unternehmenswerte	Umfrage	$\bar{x}$	Md	s	S2	U-Test nach Mann-Whitney
Kundenorientierung	I	3,38	3,00	.95	.90	$z = - ,135$
	II	3,36	3,00	1.03	1.07	$p = .892$

Zur Vermittlung der Unternehmenskultur und der Rolle der Führungskräfte wurden die Fragen von 2. und 3. zusammengefasst und die Vermittlung der Werte und die Bedeutung bei der Vermittlung als „Rolle bei der Wertevermittlung“ bezeichnet. Es zeigte sich, dass der jeweilige Vorgesetzte für Mitarbeiter gemeinsam mit der deutschen Unternehmensleitung die größte Bedeutung innehat, und dass diese Bedeutung auch im Prozess der Reorganisation nicht abnimmt.

*Tabelle 3:* Beurteilung der einzelnen Rollen bei der Wertevermittlung in der ersten und zweiten Umfrage und Überprüfung der Unterschiedlichkeit mit U-Tests nach Mann-Whitney ( $N_{\text{UmfrageI}} = 246$ ;  $N_{\text{UmfrageII}} = 226$ )

Rollen bei der Vermittlung der Werte	Umfrage	$\bar{x}$	Md	s	S2	U-Test nach Mann-Whitney
globale (internationale) Unternehmensleitung	I	3,65	3,50	.82	.67	$z = - 5,454$
	II	3,23	3,00	.84	.70	$p = .000***$
deutsche Unternehmensleitung	I	4,10	4,00	.68	.46	$z = - 1,906$
	II	3,95	4,00	.75	.57	$p = .057$
Abteilung für Personalentwicklung	I	3,06	3,00	.86	.73	$z = - 1,319$
	II	2,98	3,00	.86	.74	$p = .187$
Kommunikationsmedien	I	3,75	4,00	.78	.61	$z = - 1,482$
	II	3,62	3,50	.82	.67	$p = .138$
Direkte/r Vorgesetzte/r	I	4,11	4,00	.67	.44	$z = - ,364$
	II	4,10	4,00	.75	.56	$p = .716$
Andere Mitarbeiter/innen	I	3,26	3,50	.93	.86	$z = - 1,359$
	II	3,36	3,50	1.00	1.00	$p = .174$

Die Vorgesetzten und die deutsche Unternehmensleitung sind in beiden Umfragen die bedeutendsten Vermittlungsinstanzen (vgl. Tabelle 3), wobei das Ergebnis des Wilcoxon-Tests belegt, dass zwischen diesen beiden kein signifikanter Unterschied besteht ( $z = -1,827$ ;  $p = .068$ ). Im Vergleich zu den anderen Instanzen erbringt der Wilcoxon-Test den statistischen Nachweis für einen signifikanten Unterschied zwischen der Beurteilung der Rolle des Vorgesetzten zur internationalen Unternehmensleitung ( $z = -12,271$ ;  $p = .000$ ), zu den Kommunikationsmedien ( $z = -8,703$ ;  $p = .000$ ), zur Personalentwicklung ( $z = -16,301$ ;  $p = .000$ ) und zu anderen Mitarbeitern ( $z = -14,072$ ;  $p = .000$ ).

Im U-Test nach Mann-Whitney zeigt sich, dass die hohe Bedeutung der Führungskräfte durch die Bekanntgabe der Reorganisation bestehen bleibt. Die anderen Personen / Instanzen werden in der zweiten Umfrage im Vergleich zur ersten nicht unterschiedlich beurteilt, mit Ausnahme der internationalen Unternehmensleitung, die die Reorganisation beschlossen hat. Deren Rolle wird nach Bekanntgabe der Reorganisation als höchst signifikant geringer angegeben.

### **3.4 Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Ergebnisse**

Die Führungskräfte sind gemeinsam mit der deutschen Unternehmensleitung die bedeutendsten Kulturvermittler und bleiben dies auch im Prozess der Reorganisation. Der diskutierte Stellenwert der Führungskräfte bei Vertrauen und Unternehmenskultur hat sich in der Studie bestätigt. In den vorherigen Abschnitten wurde beschrieben, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur nur in einem Vertrauensverhältnis möglich ist. Versteht man die Beurteilung der Rolle bei der Kulturvermittlung dementsprechend als einen Ausdruck von Vertrauen, so lässt sich annehmen, dass das interpersonale Vertrauen zu den Vorgesetzten während der Reorganisation erhalten bleibt.

Die Bekanntgabe der Reorganisation führt innerhalb kurzer Zeit zu einem höchst signifikanten Rückgang der Beurteilung von Vertrauenswürdigkeit im Unternehmen. Die internationale Unternehmensleitung wird dabei als einzige Vermittlungsinstanz nach Bekanntgabe der Reorganisation als signifikant weniger wichtig angegeben. Die Belegschaft bezieht allem Anschein nach in die Bewertung ein, dass diese für die organisationale Veränderung verantwortlich ist und vertraut ihr nicht mehr. Die internationale Unternehmensleitung hat die Führung des gesamten internationalen Unternehmens inne und symbolisiert „das Unternehmen“. Bei der signifikanten Verringerung der Vertrauenswürdigkeit handelt es sich folglich vornehmlich um institutionales Vertrauen.

Über den Abbau oder den Verlust von nicht-interpersonalem Vertrauen wurden bisher nahezu keine Forschungen durchgeführt (vgl. Graeff 1998: 107). Bei der vorliegenden Untersuchung kann man davon ausgehen, dass die Rücknahme des Vertrauens gegenüber dem Unternehmen auf den gleichen Ursachen basiert, wie Morris/Moberg (1994: 176) sie für den Abbau von interpersonalem Vertrauen annehmen: 1. Opfer fühlt sich geschädigt, 2. Vertrauensbruch wird als absichtliches oder zumindest bewusstes Verhalten seitens des Akteurs wahrgenommen, 3. Opfer empfindet sich als zielgerichtet für den Vertrauensbruch ausgewählt und 4. keine ausreichende Wiedergutmachung. Überträgt man diese Kriterien auf die dargestellten Ergebnisse, so kann man annehmen, dass die Mitarbeiter sich in der Reorganisation geschädigt fühlen, wobei sie wissen, dass diese bewusst entschieden wurde, die Betroffenen der Umsetzungen und Frühruhestandsregelung sich als gezielt ausgewählt empfinden und sie zum Zeitpunkt der zweiten Befragung noch keine Wiedergutmachung erkennen können. Neben diesen vermuteten Ursachen können auch andere Kriterien den Rückzug des Vertrauens verursacht haben, die in der Untersuchung nicht deutlich werden.

Abgesehen von der Vertrauenswürdigkeit werden die übrigen Unternehmenswerte durch die organisationale Umstrukturierung nicht unterschiedlich beurteilt. Dies zeigt die differenzierte Betrachtungsweise der Belegschaft, denn es wird nicht die gesamte Unternehmenskultur in den Zeiten großer Unsicherheit und auch Existenzangst abgelehnt, sondern die Unternehmensmitglieder zweifeln lediglich an, dass sie dem Unternehmen noch in dem gleichen Ausmaß vertrauen können. Es scheint keine Abschließung oder Abwehr, wie sie in 2.2.1 thematisiert wurde, bei der Belegschaft vorzuherrschen, sondern eine abgestufte Beurteilung, wie die Reorganisation und ihre Auswirkungen auf die Unternehmenskultur einzuschätzen sind. In Anlehnung an die theoretischen Ausführungen kann jedoch angenommen werden, dass dieser Vertrauensrückgang die Basis der Unternehmenskultur verletzt hat.

Die Frage, wie das untersuchte Unternehmen die drastische Verringerung des Vertrauens von den Mitarbeitern bei Bekanntgabe der organisationalen Veränderungen hätte mildern können, ist nur mit Vermutungen zu beantworten. Einige vertrauensmindernde Handlungen seitens eines sich reorganisierenden Unternehmens sind sicherlich nicht zu vermeiden, wie die Tatsache, dass sich (einige) Mitarbeiter geschädigt fühlen. Die weiteren von Morris/Moberg (vgl. ebd.) aufgeführten Ursachen für den Abbau des Vertrauens lassen sich hingegen mit gezielten Maßnahmen bis zu einem gewissen Grad verhindern. So kann gezieltes Informationsmanagement, das die Reorganisation für die Mitarbeiter transparent macht und ihnen den Nutzen der organisationalen Veränderungen für das Unternehmen und die Be-

legschaft verdeutlicht, Ängste nehmen und das „warum“ erklären. Zwar bleibt die Reorganisation ein bewusstes Verhalten des Unternehmens, das Verständnis der Gründe und der Vorteile der organisationalen Veränderung mindert bei den Mitarbeitern jedoch das Gefühl, nur Opfer zu sein. Kennen die Mitarbeiter die Unternehmensprozesse (im Rahmen der Reorganisation) oder können sie einschätzen, ist es leichter, dem Unternehmen zu vertrauen. Die beschriebenen Formen des Wahrscheinlichkeits-basierten und Wissens-basierten Vertrauens könnten auf diese Weise (zum Teil) bewahrt werden. Eine anreizkompatible Reorganisation (vgl. Wolff 1999, Picot/Freudenberg/Gassner 1999), die als Wiedergutmachung in Form von vorab vereinbarten (individuellen) Anreizen die Bereitschaft und Motivation zu einer organisationalen Veränderung fördert, erhält unter Umständen sogar Identifikations-basiertes Vertrauen. Die aufgeführten Maßnahmen wahren neben dem Vertrauen ebenfalls die anderen Werte der Unternehmenskultur. Unternehmen sollten das interpersonale Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern nutzen und die Führungskräfte zur Vermittlung von Verständnis für Unternehmensprozesse und –entscheidungen und zur Vereinbarung von Anreizen einsetzen. Eine Unterstützung durch gezielte Unternehmenskommunikation ist dabei empfehlenswert.

#### **4. Resümee**

Vertrauen und Unternehmenskultur sind für Unternehmen Möglichkeiten, die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren und zu strukturieren und auf diese Weise die Aktivitäten der Belegschaft zu koordinieren. Führungskräfte stellen die Schlüsselpersonen beim Aufbau, der Entwicklung und der Aufrechterhaltung von Vertrauen und Unternehmenskultur dar, wie es auch in der vorliegenden Studie bestätigt wurde. Unternehmenskultur kann durch Vertrauen der Mitarbeiter untereinander, zum Vorgesetzten und gegenüber dem Unternehmen gestärkt werden. Gelebtes Vertrauen ist dabei ein Wert der Unternehmenskultur und es schafft die Voraussetzung für die Entwicklung von Unternehmenskultur. Umgekehrt fördert eine gelebte Unternehmenskultur das institutionelle Vertrauen und durch die Führungskräfte als wichtigste Kulturträger auch das interpersonale Vertrauen zu den Vorgesetzten.

Die Längsschnittstudie im empirischen Teil des Aufsatzes hat einen Einblick in die Entwicklung des Vertrauens und der Unternehmenskultur im Prozess einer Reorganisation gegeben. Es zeigte sich eine differenzierte Beurteilung der Mitarbeiter über das Vertrauen und die Unternehmenskultur. Sie haben ihr institutionales Vertrauen in Zeiten organisationaler Unsicherheit signifikant zurückgezogen, ihren Vorgesetzten jedoch weiterhin



interpersonales Vertrauen entgegengebracht. Die Verantwortung über die Reorganisation wurde deutlich bei der internationalen Unternehmensleitung gesehen. Von der „Vertrauenswürdigkeit“ abgesehen wurden die Unternehmenswerte in den beiden Umfragen gleichbleibend beurteilt. Es wurde konstatiert, dass gezieltes Informationsmanagement und eine anreizkompatible Reorganisation den gravierenden Abbau von Vertrauenswürdigkeit hätte mildern können. Führungskräfte, die eine nachweislich bedeutende Rolle bei der Vermittlung von Vertrauenswürdigkeit einnehmen, sollten dabei einbezogen werden.

## Literatur

- **Alvesson, Mats/Berg, Per Olof (1992):** Corporate culture and organizational symbolism: an overview, Berlin. ► **Bea, Franz Xaver/ Göbel, Elisabeth (1999):** Organisation, Stuttgart. ► **Birkigt, Klaus/ Stadler, Marinus M./Funck, Hans Joachim (1998):** Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, 9. Aufl., Landsberg/Lech. ► **Chatman, Jennifer A. (1991):** Matching people and organizations: Selection and socialisation in public accounting firms, in: Administrative Science Quarterly, 36: 459-484. ► **Creed, W. E. Douglas/Miles, Raymond E. (1996):** Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls, in: Kramer, Roderick M. / Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks et al: 16-38. ► **Dill, Peter/ Hügler, Gert (1997):** Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen - Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management, in: Heinen, Edmund / Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München: 141-210. ► **Doppler, Klaus (1994):** Veränderung der Unternehmenskultur, in: Doppler, Klaus (Hrsg.): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M.: 299-313. ► **Dormayer, Hans-Jürgen/Kettern, Thomas (1997):** Kulturkonzepte in der allgemeinen Kulturforschung - Grundlage konzeptioneller Überlegungen zur Unternehmenskultur, in: Heinen, Edmund / Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München: 49-66. ► **Ebers, Mark (1995):** Organisationskultur und Führung, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: 1664-1682. ► **Gluminski, Iris (1993):** Berufliche Selbstbeurteilung während des betrieblichen Induktionsprozesses: eine Longitudinaluntersuchung, Dissertation, Bochum. ► **Graeff, Peter (1998):** Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen, Berlin. ► **Grudowsky, Stefan (1995):** Informationsmanagement und Unternehmenskultur. Untersuchung der wechselseitigen Beziehung des betrieblichen Informationsmanagements und der Unternehmenskultur, Berlin. ► **Heinen, Edmund (1987):** Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München. ► **Heinen, Ed-**

**mund (1997):** Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, in: Heinen, Edmund / Fank, Matthias (Hrsg.): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, München: 1-48. ► **Kaschube, Jürgen (1993):** Betrachtung der Unternehmens- und Organisationskulturforschung aus (organisations-)psychologischer Sicht, in: Dierkes, Meinolf / Rosenstiel, Lutz von / Steger, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur in Theorie und Praxis. Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie, Frankfurt a. M.: 90-146. ► **Klimecki, Rüdiger (1995):** Organisationsentwicklung und Führung, in: Kieser, Alfred (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart: 1652-1664. ► **Koller, Michael (1997):** Psychologie interpersonalen Vertrauens: Eine Einführung in theoretische Ansätze, in: Schweer, Martin (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde, Opladen: 13-26. ► **Lewicki, Roy J./Bunker, Barbara B. (1996):** Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in: Kramer, Roderick M. / Tyler, Tom R. (Hrsg.): Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research, Thousand Oaks et al: 114-139. ► **Morris, James H./Moberg, Dennis J. (1994):** Work organizations as contexts for trust and betrayal, in: Sarbin, Theodore R. / Carney, Ralph M. / Eoyang, Carson (Hrsg.): Citizen espionage: studies in trust and betrayal, Westport, Conn.: 163-201. ► **Neubauer, Walter (1997):** Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen, in: Schweer, Martin (Hrsg.): Interpersonales Vertrauen: Theorien und empirische Befunde, Opladen: 105-120. ► **Neubauer, Walter (1999):** Zur Entwicklung interpersonalen, interorganisationalen und interkulturellen Vertrauens durch Führung – Empirische Ergebnisse der sozialpsychologischen Vertrauensforschung, in: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung, 9, Führung neu gesehen, Berlin et al: 89-116. ► **Neuberger, Oswald (1995):** Unternehmenskultur, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Managementdiagnostik, Göttingen: 162-165. ► **Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1993):** Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim. ► **Petermann, Franz (1996):** Psychologie des Vertrauens, 3. Aufl., Göttingen. ► **Picot, Arnold/ Freudenberg, Heino/Gassner, Winfried (1999):** Management von Reorganisationen: Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden. ► **Sackmann, Sonja A. (1990):** Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung, Heidelberg: 153-188. ► **Schein, Edgar H. (1995):** Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a. M. ► **Schneider, Helmut (1992):** Vertrauensbildende Maßnahmen als Komponenten der Unternehmenskultur, in: IO Management Zeitschrift, 7/8: 27-29. ► **Schnyder, Alphons B. (1998):** Corporate Identity als Programm zur Kulturentwicklung, in: Zeitschrift für Organisation, 2: 101-106. ► **Sjurst, Insa (1995):** Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser? Ökonomische Überlegungen zur Selbstorganisation als Leitidee neuer Organisationskonzepte, Hamburg. ► **Stachle, Wolfgang H. (1999):** Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München. ► **Steinle, Claus/Ahlers, Friedel/Gradtk, Britta (2000):** Vertrauensorientiertes Management, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 4, 208-217. ► **Steinmann, Horst/ Schreyögg, Georg (2000):** Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte - Funktionen – Fallstudien, 5. Aufl., Wiesbaden. ► **Ulrich, Peter (1993):**

Unternehmenskultur, in: Wittmann, Waldemar (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl.: 4351-4365. ► **Wever, Ulrich A. (1990):** Unternehmenskultur in der Praxis, Frankfurt a. M. ► **Wolff, Brigitta (1999):** Anreizkompatible Reorganisation von Unternehmen, Stuttgart.

### Zur Autorin

Dr. Andrea Graf  
Institut für Wirtschafts-wissen-  
schaften, Abteilung  
Unternehmens-führung,  
Abt-Jerusalem-Str. 4  
38106 Braunschweig  
Tel: ++49-(0) 531 – 391 3641  
Fax: ++49-(0) 531 – 391 8145  
Email: a.graf@tu-bs.de

Studium der Psychologie an der Techni-  
schen Universität Braunschweig und der  
University of Oklahoma, USA; Disserta-  
tion an der TU Braunschweig, drei  
Jahre Tätigkeit in der Personalentwick-  
lung / Personalentwicklerin bei Hoechst  
Marion Roussel Deutschland GmbH,  
seit 1999 Wissenschaftliche Assistentin  
am Institut für Wirtschaftswissenschaf-  
ten, Abteilung Unternehmensführung,  
an der Technischen Universität Braun-  
schweig.